



# La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ?

Olivier Culliere

## ► To cite this version:

Olivier Culliere. La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ?. 2010. hal-00534337

**HAL Id: hal-00534337**

**<https://hal.science/hal-00534337>**

Preprint submitted on 9 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Cullière Olivier

Istec  
12, rue Alexandre Parodi  
75 010 Paris  
[o.culiere@istec.fr](mailto:o.culiere@istec.fr)

Proposition d'une contribution pour un dossier Accompagnement  
de la Revue de l'Entrepreneuriat

#### TITRE

La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs  
d'accompagnement ?

#### RESUME

Alors que la recherche dédiée au thème de l'accompagnement à la création d'entreprise s'étoffe, cet article, à la suite de travaux récents, porte sur l'aide dans le contexte de reprise d'entreprise. Il se focalise sur la question de la contribution de l'accompagnement en matière de construction de la légitimité du repreneur d'entreprise. Le traitement de la problématique est de type conceptuel. Le cadre théorique relatif au processus de reprise et au besoin de légitimité est d'abord proposé. S'ensuit une discussion dédiée à l'accompagnement. Ceci est fait au travers d'une revue documentaire et empirique, préalable à un focus sur les difficultés du repreneur à acquérir une légitimité. Dans notre optique de soutien à l'entrepreneur, une grille de définition de l'aide à la légitimation du repreneur est finalement proposée, au regard de laquelle une série d'actions ciblées d'accompagnement sont proposées.

## Proposition d'une contribution pour un dossier Accompagnement de la Revue de l'Entrepreneuriat

### La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ?

#### RESUME

Alors que la recherche dédiée au thème de l'accompagnement à la création d'entreprise s'étoffe, cet article, à la suite de travaux récents, porte sur l'aide dans le contexte de reprise d'entreprise. Il se focalise sur la question de la contribution de l'accompagnement en matière de construction de la légitimité du repreneur d'entreprise. Le traitement de la problématique est de type conceptuel. Le cadre théorique relatif au processus de reprise et au besoin de légitimité est d'abord proposé. S'ensuit une discussion dédiée à l'accompagnement. Ceci est fait au travers d'une revue documentaire et empirique, préalable à un focus sur les difficultés du repreneur à acquérir une légitimité. Dans notre optique de soutien à l'entrepreneur, une grille de définition de l'aide à la légitimation du repreneur est finalement proposée, au regard de laquelle une série d'actions ciblées d'accompagnement sont proposées.

#### INTRODUCTION

L'accompagnement de la démarche entrepreneuriale fait l'objet aujourd'hui d'une préoccupation institutionnelle, professionnelle et académique à part entière. Il désigne une diversité d'aides intellectuelles, matérielles et financières, prodiguées par des acteurs locaux, nationaux et européens.

Concernant la contribution scientifique, il est cependant remarquable que la production de connaissances a essentiellement porté sur la création d'entreprise, alors qu'une dimension à part entière de l'entrepreneuriat est constituée par la reprise. Ce rappel est appuyé par l'amplification des départs en retraite d'actuels dirigeants-proprétaires de PME-TPE, faisant émerger des enjeux socio-économiques liés au risque de fermeture de nombre d'entreprises.

Des travaux récents ont néanmoins posé des bases à la lecture du phénomène de reprise d'entreprise. Ils permettent de comprendre que ce dernier n'est pas moins complexe que celui de création, et qu'il s'en différencie sous plusieurs aspects essentiels. De sorte que, d'un côté, reprendre une entreprise relève d'un processus exigeant et bien spécifique. De l'autre, les travaux dédiés à l'accompagnement en création suggèrent un fort potentiel de découvertes dans le domaine de la reprise. Il nous apparaît finalement opportun de réfléchir au besoin particulier d'accompagnement ressenti par les acteurs impliqués dans ce type d'opération.

L'extrême jeunesse de la réflexion dédiée à l'accompagnement de la reprise rend son produit encore généraliste. Les contributions adoptent principalement une perspective globale du soutien, relative à la mise en œuvre complète du processus de rachat, ou bien s'axent sur les profils de repreneur ou les divers contextes envisageables de relève. Ces travaux fondamentaux offrent des cadres d'analyse utiles à l'examen de questions focalisées. Ainsi, des problématiques ciblées étant susceptibles d'être travaillées sereinement, il nous apparaît désormais opportun d'engager les débats sur certains déterminants particuliers de la réussite de la reprise.

Cet article s'inscrit dans un courant d'intérêt grandissant manifesté à l'égard de la dimension humaine des opérations de reprise, et qui porte l'attention sur des notions telles que

le changement d'identité, la socialisation du repreneur ou encore le transfert de management. De façon originale, l'exposé qui suit est orienté vers le problème de l'acquisition de la légitimité de dirigeant par le repreneur, au sein d'une entreprise marquée par des buts, des modes de fonctionnement et des relations organisationnels qui lui préexistent. La question de recherche est donc posée en ces termes : comment les dispositifs d'accompagnement peuvent-ils contribuer à la légitimation d'un repreneur d'entreprise ? Le traitement de la problématique sera conceptuel. En ce sens, il vise à positionner la question de la légitimité dans le contexte de reprise, à ouvrir, via une démarche de modélisation, la discussion sur une série d'enjeux et de pratiques d'action appropriées en termes d'aide à la légitimation de l'acheteur, et à susciter de la part des chercheurs des enrichissements aussi bien conceptuels que pragmatiques.

Dans sa construction, ce texte pose d'abord le cadre conceptuel relatif à la reprise et à la légitimité. Une attention particulière est évidemment accordée à l'explicitation du besoin de légitimité ressenti par le repreneur. Il est ensuite l'occasion d'une présentation documentaire et empirique de l'accompagnement en contexte de reprise. Conformément à notre objectif, est ensuite recentrée sur les difficultés rencontrées dans l'acquisition de la légitimité. Une réponse à la question est enfin proposée, sous forme d'une grille d'analyse de l'aide à la légitimation, destinée aux acteurs de l'accompagnement.

## 1 – Le défi de la légitimité pour le repreneur d'entreprise

Les facteurs humains comptent parmi les principaux points d'achoppement aux opérations de reprise. L'un d'entre eux est relatif à la légitimité du repreneur. Bien qu'effectivement présentée comme décisive pour le succès, celle-ci demeure très peu étudiée pour elle-même, ou bien se trouve mobilisée occasionnellement et de façon décentrée par rapport à une thématique qui lui est connexe. Nous présentons donc ici la nature du besoin de légitimité du repreneur. Ce questionnement ne peut être abordé sans appui conceptuel relatif au contexte général dans lequel il se déploie. Or, reprendre une entreprise implique l'engagement dans un parcours dont la complexité s'est effectivement révélée au fil des études récentes dédiées. L'exposé débute ainsi par la présentation du processus de reprise.

### 1.1 – Le processus de reprise

Selon les termes de l'INSEE, la reprise d'entreprise correspond au transfert total ou partiel de son activité, d'une unité légale vers une autre. Nous retenons ici les rachats totaux, impliquant la complète sortie du vendeur, pour privilégier le cas des individus portant des projets propres et entièrement substitutifs. De la sorte, pour être clair, sont évacuées les situations dans lesquelles la direction historique pourrait légitimement se maintenir dans les structures de pouvoir. Nous nous plaçons aussi dans le cas des reprises par des personnes physiques (Deschamps, 2000). Les rachats par entités morales étant effectivement souvent motivés par des questions industrielles plus prégnantes (OSEO, 2005), où des enjeux externes sont susceptibles de biaiser nos analyses. Enfin, nous ne nous focalisons pas sur une forme de reprise en particulier (Brouard et Cadieux, 2009), la problématique de la légitimité étant toujours valable, notamment que la vente soit à caractère familial ou pas<sup>1</sup>.

La reprise relève d'un processus. Deschamps et Paturel (2009) la décrivent comme la succession de trois phases. La première se rapporte au processus de prise de décision, qui lui-même embrasse plusieurs sous-phénomènes. Ici, l'individu apprécie au niveau personnel son potentiel et ses perspectives entrepreneuriales au regard de ses motivations pour la reprise, de ses antécédents, de l'origine de l'idée et de l'élément déclencheur. L'objet de cette étape est la formation de l'intention et de la décision de reprendre une entreprise.

---

<sup>1</sup> Par contre, en vue d'affiner l'argumentation sur certains points, nous pourrions être amené à distinguer les formes particulières de rachat (externe, interne, familiale).

La deuxième phase concerne le processus de reprise à proprement parler. Elle s'étend de la réflexion sur la cohérence personne/projet jusqu'à la signature des accords, en passant par les opérations de recherche des cibles potentielles, d'évaluation de celles-ci, de montage financier, des choix juridiques et de la définition d'un plan de reprise. Ces démarches, si elles aboutissent, se concluent par le rachat de l'entreprise sur la base d'une entente entre acheteur et vendeur concernant les conditions de la transaction.

La troisième phase est relative au processus d'entrée du nouveau dirigeant. Elle marque deux temps : d'une part, la période de transition entre le cédant et le repreneur, par laquelle le transfert de pouvoir de direction doit s'opérer, d'autre part, celle de mise en place des changements induits par le nouveau décideur porteur d'un projet neuf. Le but à atteindre est de permettre au dirigeant entrant d'endosser le costume de patron dans les meilleures conditions possibles.

L'existence de phases conduit à observer que le déroulement du processus d'ensemble n'est pas monotone. Sur un premier plan, des étapes jalonnent le parcours. Par exemple, la phase intermédiaire de reprise se scinde, selon les auteurs précités, en quatre types d'actions successives, relatives à la définition du projet, à la détection de la cible, à son évaluation et à la négociation. Celles-ci sont elles-mêmes découpées en une série de sous-objectifs internes. Sur un second plan, et de façon liée, retenons que pour chacune des phases, les interlocuteurs du repreneur, bien que limités en nombre, varient en tant que partie prenante prépondérante (Deschamps et Barbot, 2006). Par exemple, un organisme professionnel peut se positionner comme interface dans le rapprochement d'un acheteur potentiel avec une entreprise à vendre. De même, la nature de la relation avec le cédant est décisive dans la sélection finale d'un repreneur parmi d'autres, tout autant que dans l'évaluation sereine et transparente de l'entreprise cible. Ou bien, l'avocat d'affaires du vendeur peut être le point de contact unique pour le candidat à l'achat lors de la négociation. Pour terminer, l'adhésion des salariés et des partenaires de la société reprise est primordiale en phase d'intégration.

Enfin, le processus de reprise permet un double transfert (Hugron, 1992). Le transfert de propriété consiste, d'un côté, au changement de l'appartenance de l'entreprise, des mains du vendeur à celles de l'acheteur. Si le contexte légal qui régit la transaction est bien uniforme, Brouard et Cadieux (2009) notent que les pratiques prennent des formes plurielles, en fonction de l'objet précis de la vente (actifs, actions), du support financier du paiement, des conditions fiscales, ou encore de l'échelonnement des opérations. Le transfert de direction porte, de l'autre côté, sur la passation du pouvoir de commandement du cédant vers le repreneur. Cela s'inscrit globalement dans une logique de destruction de liens pour le premier, et celle de construction pour le second (Deschamps et Paturel, 2009). Il est question pour le dirigeant entrant d'imprimer à l'entreprise les objectifs et le management relatifs au projet qui lui est propre, en substitution plus ou moins poussée des configurations sortantes.

## 1.2 – Le besoin de légitimité du repreneur

Les reprises d'entreprise sont mises en difficulté par certains problèmes récurrents, que des études ont cernés. OSEO (2005) met en avant les risques d'ordres financier (prix du rachat, poids du remboursement de la dette contractée), circonstanciel (rupture brutale due à la maladie ou au décès du dirigeant) et technique (méconnaissance du secteur d'activité par le repreneur, manque de préparation). Ces éléments sont en partie recoupés par les résultats de KPMG (2008), qui incriminent le manque de préparation/planification de la reprise (voir également CCE, 2006<sup>1</sup> ; Chrisman, Chua et Sharma, 1998 ; Kets de Vries, 1993 ; Sharma, Chua et Chrisman., 2003 ; St Cyr et Richer, 2005), le désaccord sur le prix, l'obtention d'un financement et la fiscalité trop pesante.

Mais dans un contexte de processus de reprise fortement déterminé par les interactions humaines (Handler, 1990), les facteurs relationnels ne sont pas en reste. Les travaux

---

<sup>1</sup> Citée par Brouard et Cadieux (2009).

dédiés à la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2007 ; d'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007), à la séparation, voire au processus de deuil, du cédant vis-à-vis de son entreprise (Bah, 2009 ; Dubouloy, 2008 ; Pailot et Deschamps, 1999), au changement d'identité (Bouchikhi, 2004 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Riot, Ramanantsoa et Krieger, 2007) ou encore aux transitions conflictuelles (Chabert, 2005), témoignent de la prégnance de ces questions (Estève, 1997 ; Deschamps, 1998).

Dans cette lignée, la problématique de la légitimité du repreneur émerge. Pour certains (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Lamarque et Story, 2008), elle constitue un pilier essentiel de la réussite d'une opération de reprise. Selon Deschamps et Paturel (2009 : 195), intégrer les points de vue des parties prenantes est primordial : « *La continuité de l'affaire prime. Il faut [...] approcher le problème sous les angles psychologique, économique, fiscal et juridique. Cependant, le principal obstacle est d'ordre psychologique. C'est pourquoi il est important d'avoir une vue très précise des attentes de toutes les personnes directement ou indirectement concernées* ». Dans la vision d'Haddadj et d'Andria (2001 : 11), la décision de transmettre est le fruit d'un « *construit social [et] prendra une forme particulière, s'organisera et se légitimera en fonction des acteurs et des forces politiques en présence* ».

Weber (1971 : 285) définit la légitimité d'un système de domination comme « *la chance pour des ordres [...] de trouver obéissance de la part d'un groupe d'individus* ». Nous adoptons parallèlement le point de vue émis par Hybels (1995) qui modère le modèle de domination en notant que c'est d'abord la soumission des gouvernés qui soutient la relation. Ainsi, de longue date, le concept de légitimité a été théorisé. Dans son approche historique, Zelditch (2001) distingue deux orientations sous-jacentes aux conceptions majeures qui en ont été faites. L'approche par le consensus justifie l'acceptation de la légitimité d'un but par l'accord collectif qu'il emporte. Celle du conflit accepte l'existence de divergences entre dominants et dominés, à condition que celles-ci soient maquillées de façon à ce que l'inacceptable devienne acceptable. La vérité des pratiques, selon les contextes, est sûrement intermédiaire. Mais, dans le cadre de l'entreprise, nous défendons ici l'idée que la force de la légitimité acquise par un dirigeant est avant tout déterminée par ceux à l'égard desquels elle entend s'exercer. Plus particulièrement, le succès des reprises tient pour une grande part à l'adhésion des parties prenantes, à la confiance et au développement du leadership (Deschamps et Paturel, 2009), thèmes qui relèvent du consensus.

Dans le cadre de l'entreprise, tout organe de direction d'une entreprise fonde son statut de pouvoir sur un système de légitimité. L'entreprise est influencée par diverses coalitions qui poursuivent des objectifs spécifiques et ont cette capacité de conditionner l'acceptabilité sociale des décisions du dirigeant (Laufer, 1996 ; Pfeffer, 1981). Nous définissons ainsi la légitimité du dirigeant comme « *la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance desdites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise* » (Petit et Mari, 2009 : 18).

Cette définition peut être transposée au cas du repreneur. Les bases du pouvoir accordé à la direction sont formalisées par une structure de liens d'autorité mais, surtout pour les PME-TPE, émanent des caractéristiques personnelles du patron. Dans le cadre de la reprise, elles sont effectivement redéfinies (Riot, Ramanantsoa et Krieger, 2007) du fait de la passation du commandement et des remaniements organisationnels et managériaux qu'elle implique. De sorte qu'un nouveau dirigeant, implémentant un projet potentiellement perturbateur des configurations de pouvoir existantes (Donckels, 1995), est confronté à la problématique de la construction de sa légitimité. Ceci nécessite pour le repreneur d'agir en vue de légitimer son statut auprès des parties prenantes à la reprise (Deschamps et Paturel, 2009 ; Fox, Nilakant et Hamilton, 1994 ; Koffi et Lorrain, 2005).

Dans sa logique de mise en œuvre, l'acquisition de la légitimité est ici appréhendée selon un mode processuel. Nous adossant à la trame d'analyse dressée par Fayolle (2004), ceci peut

être clarifié sur plusieurs points. Rappelons avant tout que notre finalité est l'examen des moyens pour des dispositifs d'accompagnement de contribuer à la légitimité d'un repreneur d'entreprise. Ainsi, sans que le processus de légitimation<sup>1</sup> ne constitue en lui-même le cœur de la discussion, il n'en reste pas moins un élément essentiel. D'abord, son utilisation s'inscrit dans l'approche de Van de Ven, Poole, Dooley et Holmes (2000), selon laquelle le processus vise à décrire la configuration des faits et des activités à la source du changement de l'objet d'étude. Ensuite, concernant sa structure, il s'appuie en fait sur le processus de reprise, celui décrit par Deschamps et Paturel (2009). Ceci a pour effet de transposer certains aspects du second vers le premier. Notamment, les attributs de temporalité sont marqués par ceux qui ressortent des étapes de la reprise, et plus particulièrement par leur ordre. De même, les questions de dynamique seront liées dans leur traitement à la substance interne de ces mêmes phases. Ceci correspond à une approche téléologique des évolutions en jeu. Quant au résultat du processus de légitimation, sans plus de précision sur le mode d'acquisition de la légitimité, il porte sur les caractéristiques propres et les manœuvres de l'acheteur, essentiellement déterminées par les attentes des parties prenantes de l'entreprise cible. Ceci se ressentira dans les aboutissants de cette contribution, effectivement fortement orientés vers le repreneur. Enfin, le lieu de déploiement du processus à précédemment été précisé, qui est délimité par la reprise totale d'entreprise par des personnes physiques.

Sur le plan des types de transferts, dont il a été question plus haut, la légitimité relève de la direction. En effet, par nature, le pouvoir de commandement est attaché à cette facette. Toutefois, la dimension de la propriété n'est pas neutre : à travers le contrôle juridique qui constitue son objet, elle participe de la formation de la légitimité, sur une base légale. Ce double aspect des choses conduit à réaffirmer notre position. La légitimité est certes un attribut détenu par un système de pouvoir, mais elle est avant cela octroyée par ceux que celui-ci gouverne. Concernant la reprise d'entreprise, il s'agit de l'appréciation portée par les parties prenantes, à partir de valeurs développées à l'égard du fonctionnement « valable », pour rester général, de l'organe de direction. Même si les acteurs impliqués ne peuvent qu'accepter l'identité de l'acheteur scellée par l'acte de vente, nous adoptons le point de vue largement répandu selon lequel le succès à moyen et long terme nécessite leur réelle adhésion : « *Le principe de réalisme évoque le fait que la réussite de l'entreprise est liée au degré d'acceptation par les différentes parties prenantes d'un nouveau dirigeant : 'comment [sera-t-il] accepté ?, comment seront perçus les changements stratégiques, structurels...'* » (Deschamps et Paturel, 2009 : 93).

Selon leurs natures, ces parties prenantes développent effectivement divers types d'attentes à l'égard du repreneur. Les cas typiques ont été repérés (Barnes et Hershon, 1976 ; Brouard et Cadieux, 2009 ; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). C'est d'abord le vendeur, soucieux de la pérennité de sa société, du respect de ce qu'il a accompli et de ses conditions de départ en retraite (Deschamps et Cadieux, 2008), auquel nous sommes tenté d'adjoindre sa famille, tant ses enjeux successoraux (Cadieux, 2005 ; Davis et Harveston, 1998 ; Haddadj et d'Andria, 2001) et identitaires (Milton, 2008) peuvent peser sur ses décisions. Ensuite, ce sont les collaborateurs internes, dont les préoccupations sont relatives aux peurs matérielles, culturelles et à nouveau identitaires, engendrées par le changement (Chabert, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009). Enfin, on réunit les partenaires externes, ensemble tout de même hétéroclite au sein duquel sont prépondérants les clients et les fournisseurs (Brouard et Cadieux, 2009), dont les attentes se situent au niveau du maintien – ou de l'amélioration – de la qualité et des conditions des relations antérieures (Chabert, 2005). Dans le cas des reprises de société sous procédure judiciaire, signalons l'importance de l'administrateur judiciaire et du tribunal, qui défendent notamment les intérêts des salariés (Deschamps et Barbot, 2006). Compte tenu des développements antérieurs relatifs au processus de reprise, il est essentiel de souligner que tous les types d'acteurs n'occupent pas ensemble et en permanence le devant de la scène, dans la perspective de construction de la légitimité de la nouvelle direction. Chaque étape de la

---

<sup>1</sup> Ou légitimation, par la suite.

démarche globale accorde plus ou moins d'importance à l'une ou l'autre des parties prenantes selon la finalité qui est la sienne.

Les bases de la légitimité du repreneur d'entreprise sont diverses. Cependant, certains critères d'appréciation émergent dans les écrits. Dans le schéma de Barach, Gantisky, Carson et Doochin. (1988)<sup>1</sup>, la légitimité est conditionnée par l'acceptation et la crédibilité de l'action du repreneur. Ces deux attributs sont respectivement définis comme la perception par les parties prenantes que les décisions s'inscrivent dans le respect de la culture d'entreprise d'une part, et de l'existence de compétences et d'intentions orientées vers l'atteinte de résultats attendus d'autre part. De leur côté, Lamarque et Story (2009) désignent de façon proche comme sources les compétences, le projet, le plan financier et la culture de l'entreprise. Ces éléments participent indéniablement de la légitimité du repreneur et en sont probablement des fondements primordiaux. Néanmoins, nous ne souhaitons pas limiter l'analyse sur ce plan considérant à la fois la grande diversité des critères liée à la variabilité des systèmes de référence et de représentation des acteurs qui l'octroient, mais aussi le manque d'intérêt envers les aspects contextuels et temporels dans lesquels la légitimité se forme, aspects sur lesquels nous nous attarderons plus bas.

Le défaut de légitimité engendre des comportements plus ou moins exacerbés faisant obstacle à une transmission empreinte de confiance et d'esprit collaboratif de la part des trois catégories de parties prenantes précitées. Vis-à-vis du cédant – ou du tribunal –, l'enjeu primordial pour le candidat à la reprise consiste naturellement à être retenu comme successeur, à concurrence d'autres candidats et projets, et selon un mode d'évaluation spécifique aux contacts initiaux entre vendeur et acheteur (Chabert, 2005). Au-delà, la phase de transition où cohabitent physiquement l'ancien et le nouveau dirigeant est décisive, en ceci qu'elle détermine l'ampleur et la forme du transfert de légitimité (Picard et Thévenard-Puthod, 2006b) aux yeux des membres de l'entreprise et des partenaires externes. Il est ainsi primordial pour le successeur d'intégrer les attentes du prédécesseur afin d'éviter les conflits et d'obtenir de ce dernier un comportement volontariste (Deschamps et Paturel, 2009), tant son pouvoir de discréditation est fort : il garde une aura vis-à-vis de ceux avec qui il travaillait, et ce bien après le transfert légal de propriété de l'entreprise. De plus, le repreneur et son projet doivent être acceptés comme légitimes par le personnel, au risque de voir des dysfonctionnements et des démissions d'éléments clés survenir. Enfin, du côté des partenaires externes, les risques perçus du changement de direction peuvent conduire à durcir dangereusement les conditions d'échange avec l'entreprise, voire à les rompre, si la relation était fortement personnalisée. Un autre péril les concernant provient de la non-acceptation du repreneur par ses milieux professionnel et géographique, au sein desquels il serait mal implanté (Deschamps et Paturel, 2009 ; OSEO, 2005).

## 2 – Besoin d'accompagnement en matière de légitimation du repreneur d'entreprise

Les processus de reprise et de légitimation désormais explicités, nous soulevons la question de l'accompagnement qui est apporté aux acteurs impliqués dans la démarche. L'aide à la reprise commence à faire l'objet de recherches, alors qu'elle a en pratique déjà pris une certaine ampleur, sous diverses formes assumées par un large éventail d'intervenants. Ceci posé, nous focalisons l'attention sur le besoin particulier d'accompagnement en matière de légitimité du repreneur. Il s'agit donc de repérer ce qui nous semble constituer les principales difficultés à l'acquisition de cet attribut.

### 2.1 – L'accompagnement de la reprise

---

<sup>1</sup> Cette étude porte sur les successions familiales.



Afin de circonscrire le phénomène d'accompagnement de la reprise, nous discutons ici de son contenu, puis de ses principaux facteurs de contingence, et terminons par quelques éléments de description des réalités en France.

Concernant les pratiques des acteurs de soutien, des catégorisations ont été proposées. Deschamps et Paturel (2009) les décrivent à partir des dimensions classiques de l'aide à l'entrepreneur, soit : la sensibilisation des cédants potentiels, c'est-à-dire l'information générale sur la reprise et la facilitation des contacts ; l'information du grand public, qui consiste à susciter l'intérêt pour la reprise ; la formation, qui vise à développer les compétences de dirigeant et à aider dans la démarche de reprise ; et enfin le conseil individualisé, plus ponctuel, prodigué au gré des difficultés rencontrées. Pour Brouard et Cadieux (2009), les interventions des conseillers ont une approche soit « expert », soit « processus ». Les premières portent sur le repérage et les outils de résolution des problèmes, et sont plutôt réalisées par des experts techniques (juristes, fiscalistes, banquiers...), dont l'aide repose sur un apport en connaissances face à un questionnement particulier. Les secondes sont relatives au management du changement, et sont pris en charge par des conseillers aux compétences processuelles (psychologues, coaches, médiateurs...), aptes à assumer une pluralité de rôles requis par les problématiques de transition. Il est à noter que selon les mêmes auteurs, ces deux catégories sont respectivement en étroite corrélation avec les deux types de transfert en propriété et en direction.

Selon la littérature, le besoin d'accompagnement en substance est déterminé par le processus de reprise. Des travaux montrent l'existence de risques spécifiques aux diverses étapes de la démarche. Deschamps et Geindre (2009) répertorient les points d'achoppement relatifs à sept phases qui partent de l'idée de reprendre et jusqu'à l'intégration du repreneur. Picard et Thévenard-Puthod (2006a) font de même en distinguant pour leur part quatre temps, allant de la préparation et la recherche de la cible au management de la reprise. Deschamps et Paturel (2009), proposent en conséquence un schéma d'accompagnement dans lequel l'un ou l'autre des quatre formes d'aide qu'ils retiennent n'est activée qu'à certains moments de la démarche globale, selon des contenus particuliers, et à des degrés divers.

Certains facteurs de contingence ont par ailleurs été intégrés à l'analyse de l'accompagnement. Il est notamment apparu que le profil du repreneur joue sur le besoin typique d'accompagnement. Picard et Thévenard-Puthod (2006b) dissocient ainsi statistiquement trois classes de difficultés – les difficultés en aval du rachat, les « reprises faciles », les difficultés en amont du rachat – auxquels ils rapprochent trois profils de repreneurs discriminés selon leurs situations précédentes – les chercheurs d'emploi, les chefs d'entreprise, les salariés. Le type de reprise – familial, interne ou externe – fait également naître un besoin d'accompagnement original. Cet déterminant contextuel de la reprise a fait l'objet d'une attention particulière de Cadieux et Brouard (2009), faisant valoir que les apporteurs de conseil doivent être conscients des enjeux particuliers qui peuvent en découler, notamment en termes de durée et de complexité du processus d'ensemble, de diversité des attentes propres aux parties prenantes, mais aussi et surtout des relations que ces dernières entretiennent entre elles. Enfin, notons que la situation économique de l'entreprise est décisive. Une reprise d'entreprise saine, défaillante ou sous procédure judiciaire requiert en effet un accompagnement différencié (Barbot et Deschamps, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009).

Sur ces bases, nous comprenons l'accompagnement de la reprise d'entreprise comme l'ensemble des pratiques destinées à aider le cédant et le repreneur potentiels à franchir les étapes successives du processus repreneurial, en vue d'aboutir à l'implémentation effective du plan de reprise au sein de l'entreprise achetée. Nous évacuons formellement la notion de succès de la reprise dans les finalités de l'accompagnement, en ce sens qu'elle paraît redondante avec les avantages implicites de la formalisation du processus et de sa mise en œuvre, en termes de d'appréhension globale des enjeux et de préparation de la démarche (KPMG, 2008). Notons par ailleurs qu'en dépit des termes nécessairement généralistes de la définition, la question de l'accompagnement en matière de légitimité du repreneur conduit naturellement à orienter la

discussion vers ce dernier : le défi de la légitimation reste le sien et les parties prenantes apparaissent davantage comme des contraintes que des moteurs dans cette problématique.

Si le soutien en entrepreneuriat a avant tout été travaillé dans l'espace de la création d'entreprise (APCE, 2005 ; Cuzin et Fayolle, 2004 ; Paturel et Masmoudi, 2005 ; Sammut, 2005), en matière de reprise, les susdites pratiques d'accompagnement sont spécifiées du fait de certaines caractéristiques fortes. Notamment, la littérature généraliste (Cadieux et Brouard, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009) conduit à noter que le rachat d'une entreprise existante laisse une marge d'erreur réduite dans la recherche de concordance entre le repreneur et le « système » racheté (l'entreprise, son dirigeant, ses buts, ses salariés, son réseau...), dès lors que l'on considère que le changement est moins aisé dans une organisation appesantie par des valeurs et habitudes très prégnantes. Un autre élément de différenciation tient à la présence plus marquée d'intermédiaires experts entre les parties, présence nécessitée par le caractère technique de l'opération : recherche et évaluation de la cible, montage financier, rédaction du contrat, gestion du changement... Les dispositifs d'accompagnement doivent donc intégrer plus fortement la participation et le pouvoir d'influence de conseillers proches des acteurs concernés (Brouard et Cadieux, 2009). Enfin, certains aspects contextuels impactent particulièrement le besoin d'accompagnement. Désignons notamment le type de reprise – interne, externe, familial – ainsi que la situation économique de l'entreprise – en bonne santé ou défaillante – qui redéfinissent les objectifs et modes d'action à leur manière. Nous reviendrons sur ces aspects afin de les examiner sous l'angle de la légitimation du repreneur d'entreprise.

Dans le contexte français, les observations empiriques montrent que la relation d'accompagnement effective n'est pas idéale. D'abord, tous les organismes ne sont pas pleinement actifs en la matière. De façon peut-être corrélée, cédants et repreneurs restreignent la palette d'interlocuteurs auxquels ils recourent, plébiscitant les cabinets, les experts-comptables et les juristes, et ce sur l'ensemble de leurs parcours (Barbot et Deschamps, 2005 ; KPMG, 2008). Pour éclairer ce phénomène, une difficulté à s'approprier le conseil peut être mise en cause (Barbot et Deschamps, 2005), de même que la relation de confiance et de proximité semble primordiale (Brouard et Cadieux, 2009). Mais le non recours à des accompagnateurs traditionnels tels que les CCI s'explique aussi par leur défaut de compétences perçues (KPMG, 2008), dû certainement au caractère très technique d'une opération de reprise d'entreprise.

Ensuite, la totalité des besoins d'accompagnement n'est pas servi. Loin de là, hormis la mise en relation et le conseil technique, Deschamps et Geindre (2009) déplorent que les dispositifs institutionnels, en plus d'être peu nombreux, concentrent leurs activités d'assistance sur la seule phase d'entrée du repreneur dans la société. Les acteurs présents sur le début ou la fin du processus ne sont, quant à eux, pas dédiés à la reprise ou restent peu connus du public concerné. En conséquence, sur l'ensemble de ces constats, l'efficacité des accompagnateurs est amoindrie, ce qui est fortement dommageable si on considère le soutien comme un facteur validé du succès des transmissions (Brouard et Cadieux, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; KPMG, 2008).

Selon l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE)<sup>1</sup>, les « intermédiaires » – organismes visant à mettre en relation vendeurs et acheteurs d'entreprises – sont de trois types. D'abord, les réseaux d'appui apportent du conseil dans la mise en œuvre du projet. Ils regroupent des acteurs institutionnels et assimilés. Ce sont les instances européennes, qui tiennent un rôle d'incitateur et de facilitation de la reprise au niveau supranational ; les Chambres de Commerce et d'Industrie, et les Chambres des Métiers et de l'Artisanat, qui assurent leurs missions habituelles d'accueil, d'information, de réunion, de formation, et plus spécifiquement de rencontre entre l'offre et la demande d'entreprises<sup>2</sup> ; des clubs spécialisés, qui offrent un environnement dédié et des services proches des organismes consulaires, à l'instar des Cédants et Repreneurs d'Affaires ; et des acteurs diversifiés qui offrent des

---

<sup>1</sup> [www.apce.com](http://www.apce.com).

<sup>2</sup> « Passer le Relais » pour les CCI parisiennes ou la Bourse Nationale des Opportunités d'Affaires (BNOA) pour les CMA.

prestations aux repreneurs sur la base de leurs activités habituelles, notamment des réseaux généralistes d'aide aux entrepreneurs (Boutiques de Gestion, Plate-Forme d'Initiative Locale) ou à caractère sectoriel (Fédération Française du Bâtiment, Union des Métiers et des Industries Hôtelières).

Agissent ensuite un certain nombre de spécialistes en acquisition, dont les activités sont réglementairement encadrées. Sur mandat des cédants, ils s'informent sur l'entreprise à vendre, sélectionnent des repreneurs potentiels, prennent en main la négociation et conseillent leurs clients. Selon les cas, ils peuvent se spécialiser sur un type de reprise (par une personne physique, familiale par exemple) ou bien être mobilisés pour une simple mission ponctuelle ou de longue durée. Pour les acheteurs et les vendeurs, leur intérêt réside dans la réduction du délai de la transmission et la crédibilisation de l'un vis-à-vis de l'autre. Cette catégorie d'intervenants est complétée par des acteurs de plus grande envergure, tels que les cabinets de rapprochement et les institutions financières.

Sont enfin présents les professionnels libéraux. Ils se positionnent sur des expertises et prérogatives professionnelles, et sont représentés essentiellement par des métiers réglementés. Concernant leurs principales missions, outre le conseil auquel ils se prêtent tous, les avocats posent un diagnostic juridique, fiscal et social, les notaires rédigent les actes et évaluent les implications patrimoniales de l'opération, les experts comptables évaluent, auditent et bouclent le montage financier, et les administrateurs judiciaires apprécient les projets de reprise, sous contexte procédural ou pas.

Sur le plan du soutien financier, les principaux programmes existants pour les créateurs d'entreprise sont éligibles aux repreneurs. Citons les bien connus dispositifs de l'ACCRE, de l'exonération de charges pendant un an, de l'EDEN, du PCE<sup>1</sup> ou encore du chèque-conseil. L'APCE liste par ailleurs plusieurs aides propres au domaine de la reprise. Elles prennent la forme de réductions et d'exonérations d'impôts sous certaines conditions d'accès. Des prêts et garanties de prêts viennent par ailleurs renforcer l'assise financière de l'acheteur : OSEO peut passer un Contrat Développement Transmission (prêt sans garantie) et gère le Fonds National de Garantie Transmission des PME et TPE.

Nous terminons en signalant l'entrée en vigueur depuis 2007 d'un système de tutorat. Il s'agit d'une convention, facultative au contrat de cession, entre le repreneur et le cédant d'une entreprise commerciale, artisanale ou de prestation de service. Cette disposition réglementaire vient encadrer juridiquement une pratique utile d'accompagnement par l'ancien patron, mais cependant non encouragée du fait de l'absence de texte la régulant. Elle vise le transfert de compétences relatives à la gestion financière, comptable, commerciale, ainsi que la connaissance des éléments spécifiques relatifs à l'entreprise vendue.

Il est finalement visible qu'à la fois des avancées et des insuffisances caractérisent l'aide au repreneur d'entreprise, au regard de l'ensemble des facettes que revêt le processus. L'extension et l'amélioration des pratiques, aussi bien que l'effort de recherche, doivent être poussés. Sur le plan empirique, l'étude de KPMG (2008)<sup>2</sup> montre que les acteurs de la reprise sont conscients du besoin d'accompagnement. Sur le plan académique, la réflexion est naissante. En la matière, la dimension humaine, relative au phénomène de création/destruction de liens, fait l'objet d'une attention particulière. Elle est travaillée sous divers angles, et nous nous attachons dans la section suivante à traiter la problématique de la construction de la légitimité du repreneur.

## 2.2 – Les conditions et difficultés de construction de la légitimité

---

<sup>1</sup> ACCRE : Aide aux Chômeurs Créateurs Repreneurs d'entreprise ; EDEN : encouragement au développement d'entreprises nouvelles ; PCE : Prêt à la Création d'entreprise.

<sup>2</sup> Le premier conseil des cédants envers leurs pairs est de se faire aider, tout comme du côté des repreneurs, après la nécessité de bien étudier la cible.

Développer un capital légitimité ne relève pas de l'évidence. Lamarque et Story (2009 : 205) affirment que « *la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre. Aussi légitime soit-il à ses propres yeux, le repreneur devra être perçu comme tel par les tiers, et en premier lieu par le corps social* ». Les lignes qui suivent ont pour objectif de repérer les conditions et les difficultés de la construction de la légitimité du repreneur.

Une première condition est relative à la circulation de l'information. Elle est déterminante à au moins trois égards. En premier lieu, la légitimité du repreneur ne peut se bâtir au mépris de l'existant, mais bien y prendre appui. L'individu doit pouvoir cerner l'entreprise convoitée grâce à une série d'audits et de diagnostics diversifiés et préalables au rachat effectif (Tariant, 2007). Il s'agit de cibler une entreprise potentiellement réceptive au curriculum vitae du nouveau dirigeant, ainsi qu'à sa vision, puis de développer un plan de reprise convaincant qui participe de sa légitimation (Deschamps et Paturel, 2009). En deuxième lieu, l'information est indispensable à l'identification des parties prenantes, qui, si on peut les considérer comme relativement stables d'un cas de reprise à l'autre, octroient la légitimité sur des critères contingents. En troisième lieu, comme il vient d'être dit, un enjeu est celui de l'acceptation du projet porté, et ce essentiellement par le personnel. Or, comment légitimer ce projet si on ne peut simplement le communiquer, et surtout le défendre, compte tenu des peurs qu'il suscite (Chabert, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009) ?

Le principal obstacle à la circulation d'information provient de l'opacité du marché de la reprise en France. Cette caractéristique se traduit par une difficulté de rencontre entre l'offre et la demande, qui gêne la détection de l'entreprise adéquate, mais aussi par une culture du secret (Deschamps et Paturel, 2009 ; KPMG, 2008). Cette dernière est respectée par le cédant principalement à l'égard des salariés et de la famille. Elle a pour conséquence de maintenir à l'écart des parties prenantes qui auraient avantage à être consultées par le repreneur, à la fois pour la mise au jour de leurs attentes, et pour la compréhension de la culture de l'entreprise, qui relève de savoirs tacites.

Une seconde condition tient à la rationalité des comportements. Cela se vérifie d'abord du côté de l'acheteur. En sus des entraves à la connaissance des entreprises, un choix cohérent de la cible doit être opéré sur la base d'un diagnostic personnel de la part du repreneur, c'est-à-dire à partir de critères cohérents de recherche (Deschamps et Paturel, 2009 ; Tariant, 2007). Sans quoi, le repreneur éprouvera des complications à démontrer sa légitimité au sein d'une organisation qui ne lui correspond pas. Toute la question tient alors à la capacité à mener un diagnostic personnel honnête et méthodique par soi-même. Du côté du vendeur, nous avons mentionné l'incidence néfaste du défaut de planification envers le déroulement de la reprise. Le cédant doit donc également procéder à des analyses, et notamment déterminer objectivement quel repreneur est le bon pour sa société. Cet objectif est en soi perçu par lui comme une difficulté majeure (Transregio, 2005). Mais, de surcroît, considérant la relation affective qu'il peut entretenir avec son entreprise et ses employés, tout comme l'importance accordée au respect du travail accompli (Chabert, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009), il est susceptible de porter les attentes à l'égard du repreneur sur un terrain subjectif et passéiste non approprié. Enfin, la phase de transition a été décrite comme propice aux conflits entre dirigeants sortant en entrant. Dans le cas où le cédant ne peut se départir de ses prérogatives d'autorité, de stratégie et de représentation externe aussi aisément que prévu, il fragilise effectivement la légitimité du remplaçant, alors que ce soutien est « *d'autant plus utile que le repreneur [a] besoin de légitimer son projet ou de compenser son inexpérience du métier* » (Lamarque et Story, 2008 : 202).

### 3 – Contribution de l'accompagnement à la légitimation du repreneur d'entreprise

Les bases conceptuelles de la légitimité du repreneur puis les conditions et difficultés de sa formation étant désormais exposées, l'objet de cette ultime partie est de fournir un outil de détermination du besoin de légitimité, et de définition de l'aide qu'un dispositif d'accompagnement est susceptible d'apporter. Une grille d'analyse ainsi proposée (figure 1).

Elle est d'abord présentée dans ses principes de construction, pour ensuite être alimentée grâce à certaines constantes empiriquement observables.

### 3.1 – Principes de construction d'une grille d'aide à la légitimation du repreneur

En remarque liminaire, nous avons montré l'intérêt d'un accompagnement dans le cadre de la reprise. En matière de légitimation du repreneur, l'aide se justifie prioritairement au regard des difficultés précitées – le renforcement de l'information et la rationalisation des comportements – qui apparaissent comme des objectifs traditionnels. Les pratiques doivent cependant être adaptées à la problématique de l'acquisition de la légitimité. Elles peuvent notamment s'adosser à trois leviers que sont le rôle de médiation tenu par les accompagnateurs entre les principaux protagonistes (Sammot, 2005), les connaissances acquises (sur l'entreprise, sa culture, ses parties prenantes, leurs valeurs...), et les compétences spécifiques (management, définition plan de reprise, communication, vision professionnelle du processus entrepreneurial...).

Un principe fondamental d'accompagnement en matière de légitimation du repreneur est d'appréhender le processus de reprise non pas comme un ensemble homogène, mais selon les étapes successives qui le composent. Celles-ci se différencient les unes des autres de par leurs finalités et les acteurs qu'elles mettent en jeu. La conséquence énoncée plus haut tient dans la prégnance variable des parties prenantes à différentes périodes de la démarche. Cette idée se traduit pour l'accompagnateur par une double nécessité. En premier lieu, il devient indispensable de repérer les acteurs clés auprès desquels le besoin de légitimité est effectif, relativement au stade d'avancement du projet. Or, ceci n'est pas forcément aisé pour des conseillers : ils ne sont pas systématiquement impliqués dans les environnements des entreprises, ou bien les cédants font prioritairement appel à des proches pour obtenir des avis ou recommandations (Cadieux et Brouard, 2009), c'est-à-dire à des sources souvent non « institutionnalisées ». En second lieu, les attentes de ces parties prenantes doivent être mises au jour. Le risque est de ne pouvoir contribuer à légitimer le repreneur de façon adéquate. Là-encore, l'objectif n'est pas évident à atteindre si l'on considère que la culture du secret, dont il a déjà été fait état, gêne naturellement l'expression des valeurs de certaines catégories.

Un deuxième principe est de classer les actions d'accompagnement selon les approches « expertise » ou « processus ». Une telle distinction semble propice à l'étude de la légitimité. Ainsi, cette dernière, à des fins d'opérationnalisation, soulève la question de la nature des critères par lesquels certains acteurs la confèrent à d'autres. Elle est de ce fait ancrée sur du contenu – des attributs sur lesquels portent l'évaluation des parties prenantes –, et ce contenu est effectivement alimenté par des apports en savoirs et compétences de types experts.

Par ailleurs, comme il a été soutenu, la légitimation est elle-même un processus. Au sein de la documentation, bien que n'étant pas clairement exprimé, ceci apparaît implicitement dans certaines contributions. Deschamps et Paturel (2009) estiment que la légitimité du repreneur s'adosse, entre autres, au phénomène d'autosocialisation, et que la reconnaissance des qualités de dirigeant par les observateurs ne peut se faire que dans la durée, au fur et à mesure de l'apparition des résultats obtenus. Dans leur étude de la transition de rôles, Deschamps et Cadieux (2008) défendent l'idée que les changements vécus par le cédant et le repreneur ne sont pas indépendants les uns des autres. Comment penser qu'il n'en va pas de même du transfert de la légitimité ? Dans la formation de cette dernière, Culière (2008) relève par ailleurs la capacité d'influence mutuelle des parties prenantes, alors que Cadieux et Brouard (2009) font de même selon une approche systémique. Enfin, comme nous l'avons souligné, de nombreux travaux relatent les difficultés de cohabitation durant la phase de transition, pointant en particulier le conflit d'exercice de pouvoir. Ces commentaires conduisent à affirmer de nouveau le caractère temporel, interactif, progressif et incertain, en un mot processuel, de la légitimation : les acteurs co-construisent la légitimité du repreneur dans leurs apports d'information, leurs réactions qui en découlent, et ce dans le cadre de la poursuite des sous-objectifs propres à chaque étape du processus entrepreneurial.

La prise en compte des éléments contextuels de la reprise forme un troisième principe. Un retour sur ce qui précède permet de retenir certains facteurs de contingence récurrents. Dans la continuité de ce qui vient d'être exposé, l'éventail des parties prenantes actives – et donc des systèmes de valeurs en présence – est d'abord plus ou moins large. Cela s'explique bien sûr par les caractéristiques internes de l'entreprise et ses liens interorganisationnels, mais aussi par le degré de divulgation de la transaction en cours, à quoi s'ajoute sa durée. Ces conditions ouvrent ou ferment les possibilités d'immiscions. Un autre élément de compréhension tient à la variabilité des enjeux perçus concernant le changement de direction, ce qui stimule différemment l'intérêt à faire valoir ses propres attentes. Ensuite, le type de reprise produit également un effet. La santé de l'entreprise – saine ou en difficulté – est susceptible d'orienter les attentes vers un besoin de continuité ou de rupture par rapport aux anciens schémas de fonctionnement. Sur un autre plan, l'origine de l'acheteur – familiale, interne, externe – n'est pas sans incidence sur les critères de légitimation. Prenons pour exemple le cas du successeur filial, légitime en tant que reprenneur de part sa situation, mais pourtant potentiellement fragilisé dans sa légitimité : il peut se voir exposé à des attentes de compétences et de résultats relativement fortes, du fait de ne s'être jamais trouvé en concurrence (Koffi et Lorrain, 2007). Nous terminons par évoquer les caractéristiques des parties prenantes. Les systèmes de références sur lesquels repose l'appréciation de la légitimité sont évidemment changeants selon les profils. L'incidence est certainement la plus marquée vis-à-vis du cédant, dont on sait que les compétences recherchées sont de multiples ordres (Brouard et Cadieux, 2009).

L'ensemble de ces principes est une base de conception d'une aide propice à la légitimation du reprenneur. Les deux classifications relatives au processus entrepreneurial d'une part, et aux approches de conseil d'autre part, sont croisées dans une matrice. La trame ainsi formée constitue une grille pour les acteurs de l'accompagnement leur permettant de se positionner, en considération de leurs compétences et modes d'action. Ce faisant, ils prennent conscience de la totalité de la problématique et, en conséquence, de leurs zones de pertinence et de faiblesse en la matière. Concernant le remplissage du tableau, si la structure est invariable, son contenu est évidemment contingent : il est finalement déterminé par les facteurs situationnels – non exhaustifs – précédemment repérés. Ceci étant dit, l'information recherchée devrait pouvoir soutenir une réflexion sur les pratiques adéquates. De sorte qu'il serait intéressant de lister les points essentiels à traiter, ce à quoi nous pouvons satisfaire grâce à nos développements antérieurs. Si nous portons en colonnes les phases du processus, trois questions semblent incontournables : quel est l'objectif de la phase considérée, quels sont les parties prenantes en présence, et quels sont leurs enjeux. En ligne, où sont dissociés les types d'aide « expert » et « processus », les accompagnateurs doivent s'interroger sur les savoirs et compétences qu'ils sont susceptibles de mettre en œuvre, compte tenu des moyens dont ils disposent.

### 3.2 – Éléments de mise en œuvre de la grille d'aide à la légitimation du reprenneur

Nous apportons certains éléments de réponse à ces questionnements, en nous adossant à certaines constantes de terrain que nous empruntons aux études empiriques. Ceci sera fait pour les deux dimensions du tableau. Ensuite, nous soumettons plusieurs actions d'accompagnement concrètement envisageables. Pour chacune d'entre elles, nous discuterons du résultat attendu, de la forme qu'elle peut prendre et de l'acteur propice à sa mise en œuvre. Répétons que ce qui suit est soumis à l'influence des innombrables situations particulières observables.

Sur la dimension verticale de la grille, des premiers éléments d'analyse ont été fournis, qui exposent les objectifs spécifiques aux différentes périodes du processus entrepreneurial. La suite consiste à repérer les parties prenantes et leurs enjeux. Ainsi, lors de la première phase, on peut accepter que la principale partie prenante est constituée par l'entourage du reprenneur encore en devenir. L'enjeu qu'on projette logiquement sur les proches est celui du maintien du niveau de vie et de qualité relationnelle. Lors de la deuxième phase, les acteurs d'influence récurrents sont : le cédant, qui est sensible au respect du travail accompli pendant de longues

années ; sa famille, qui souhaite garder l'entreprise dans le giron familial ; les financiers, qui apprécient le potentiel de solvabilité et de rentabilité du projet de reprise ; les intermédiaires, conseillers proches – souvent les experts comptables – qui font prévaloir leurs schémas d'expertise et défendent leurs positions/statuts vis-à-vis de l'entreprise ; et enfin, le cas échéant, le tribunal, qui privilégie les projets de reprise viables et sécurisant l'emploi. Lors de la troisième phase, les principaux pourvoyeurs de légitimité restent : le cédant, avec lequel le transfert de pouvoir s'opère activement aux yeux des autres parties prenantes ; les salariés, qui se soucient de leurs emplois ; et les clients et fournisseurs, pour lesquels la continuation ou l'amélioration des conditions d'échange sont recherchées.

Sur la dimension horizontale, les réponses seront effectivement fortement déterminées par les moyens dont dispose chaque structure d'accompagnement. Cependant, nous avons mis en exergue deux types de difficultés à l'acquisition de la légitimité pour le repreneur : la circulation de l'information et la rationalisation des comportements. Celles-ci sont donc en ligne de mire dans l'appréciation des savoirs et compétences dont il est désormais question. Sans chercher à alimenter exhaustivement la grille, le premier exemple qui suit porte sur l'expertise, les deux autres sur le processus.

En premier lieu, la phase initiale du processus repreneurial porte sur le diagnostic personnel. Les difficultés mentionnées à ce stade justifient l'utilité d'une assistance. En effet, apporter des réponses claires, honnêtes et rigoureuses à ces interrogations n'est pas toujours simple. L'introspection est un exercice délicat et une tendance naturelle pousse à fermer les yeux sur certains obstacles, ou à minimiser des points faibles, de façon à ne pas revenir sur une décision de reprise en fait déjà arrêtée. De sorte qu'une validation par des proches et des experts professionnels des conclusions tirées à travers ce type de questionnaire est judicieuse, comme le conçoit Papin (2009) pour le cas des créateurs.

À l'égard des repreneurs, Deschamps et Paturel (2009) incitent à se retourner sur la détermination des forces et faiblesses, l'expérience professionnelle, l'adhésion de l'entourage, le niveau d'engagement, l'élément déclencheur de la décision de reprendre et les motivations à la reprise. Mais la problématique de la légitimité du nouveau dirigeant incite à enrichir cette liste avec la nature du projet (taille, activité, désir de croissance...), le plan financier (incidence du poids de la dette sur l'acceptabilité du projet vis-à-vis des parties prenantes), la concordance des valeurs avec la culture organisationnelle (Lamarque et Story, 2008) et l'insertion du repreneur dans l'aire géographique et sectorielle de l'entreprise cible (Deschamps et Paturel, 2009).

Dans cet objectif, les organismes habilités à mener des bilans de compétences ont un rôle à jouer (Deschamps et Geindre, 2009), en ceci qu'ils encadrent la démarche et disposent de tests validés de personnalité et de motivations professionnelles. Ils pourront être chapotés ou orientés dans leurs objectifs par des directives définies par les interlocuteurs habituels des repreneurs, en quelque sorte superviseurs des cas de reprise (Cadieux et Brouard, 2009). L'ensemble a aussi intérêt à développer des compétences spécifiques aux besoins des repreneurs, leurs profils étant diversifiés et sensiblement différents des créateurs (Deschamps et Paturel, 2009, KMPG, 2008 ; OSEO, 2005).

En deuxième lieu, lors de la deuxième phase du processus, les biais engendrés par la dimension affective de la relation entre le vendeur et son entreprise peuvent être limités par une participation de l'accompagnateur au processus de sélection du repreneur. Le but est d'injecter de l'objectivité dans le choix qui est opéré, permettant à un éventuel besoin de renouvellement de la société de s'imposer face au conservatisme prôné par les valeurs du passé aux yeux du vendeur. À la fois cédants et experts sont conscients de cette nécessité (KPMG, 2008). L'intervenant joue alors pleinement son rôle d'intermédiation (Sammur, 2005), et ce particulièrement dans un objectif de légitimation de l'accompagné (Culière, 2005). En ce sens, il représente un véritable filtre de légitimité du repreneur.

Le degré de contribution envisageable est variable. Il peut s'agir d'une formation préalable au choix d'un repreneur, d'une co-sélection ou même d'une présélection<sup>1</sup>. Dans le premier cas, le conseiller reste passif dans le processus de décision, si ce n'est qu'il peut apporter certaines recommandations sur la base d'un diagnostic préalable de l'entreprise. Dans les deux autres cas, l'intervention est active et le recueil d'information sur l'entreprise et de son marché est indispensable (Cadieux et Brouard, 2009). Dans tous les cas, rappelons qu'une limite de principe devrait être d'assurer au repreneur l'exercice entier de son libre-arbitre dans ses prises de décision.

Plus le conseil est participatif, plus il sera pertinent s'il émane d'interlocuteurs aptes à consacrer du temps à la connaissance des entreprises et des dossiers de candidature. Les experts spécialisés en reprise semblent donc opportuns. Ils auront cependant avantage à s'appuyer sur les organisations professionnelles qui détiennent une compétence sectorielle utile en la matière. Les réseaux d'accompagnement traditionnels, plus généralistes, seront quant à eux mieux positionnés sur les actions de formation classiques plus distantes.

En troisième lieu, la présence d'un tiers peut aider à faciliter le problème passage de relais durant la dernière phase d'entrée. Il est certes possible de préciser par avance les finalités d'une période de transition au sein du protocole d'accord ou du contrat de tutorat, le cas échéant. Néanmoins, les comportements effectifs, marqués par des tempéraments et des enjeux personnalisés, perturbent le déroulement prévu. En ce sens, un intermédiaire capable de gérer les conflits d'intérêt qui peuvent se faire jour favorisera les transferts attendus, dont celui de la légitimité de dirigeant. Là-encore, le rôle d'intermédiation entre deux systèmes de valeurs est évident, le but étant de faire intégrer les enjeux de l'un par l'autre.

Sur la forme, l'existence d'un tiers dans la relation cédant-repreneur doit faire l'objet d'un accord de la part des deux protagonistes, dans la mesure où des comportements volontaristes sont indispensables à l'efficacité du dispositif. Ceci suppose un engagement ferme de la part du nouveau et de l'ancien dirigeant, probablement sur la base d'un écrit. Sur le fond, l'accompagnement devrait d'abord consister à vérifier l'atteinte des objectifs intermédiaires de transfert et la réalité des actions prévues. Un autre volet porterait sur la gestion des difficultés humaines ponctuelles survenues. Les qualités de neutralité, de compétences et de bienveillance que réclament Deschamps et Geindre (2009) pour les acteurs de soutien sont ici essentielles au maintien du désir bilatéral d'améliorer une situation éventuellement dégradée.

Or, l'objectivité n'est pas ce qu'on peut attendre de la part des conseillers habituels de l'entreprise. De même, une relation pécuniaire forte avec une des parties tend à orienter les discours. De sorte que ce type de mission devrait être assumé par des interlocuteurs n'entrant pas en intérêt avec un seul des deux protagonistes. C'est le cas des réseaux d'appui généralistes. Il leur faudra cependant détenir une expertise dans les domaines de la psychologie (Brouard et Cadieux, 2009), du changement, et plus particulièrement de la transition de rôle (Deschamps et Cadieux, 2008), compétences pouvant les conduire à faire appel à des consultants indépendants.

## CONCLUSION

Cet article a posé la question de la contribution d'un système d'accompagnement à la construction de la légitimité d'un repreneur d'entreprise. Plus que de proposer des actions concrètes et systématiques, qui seraient nécessairement sujettes à débat, l'objectif a été d'élaborer un outil d'aide à la définition d'une aide adéquate. La construction de la grille qui en découle s'est appuyée sur la littérature existante en la matière : il s'est agi de décrire le processus de reprise, d'apporter des éléments de compréhension de l'accompagnement et d'explicitier les fondements du besoin de légitimité ainsi que les difficultés rencontrées dans son acquisition.

---

<sup>1</sup> Nous écartons la situation de la pleine sélection par un tribunal dans le cas particulier des reprises sous procédure (Barbot et Deschamps, 2005), puisqu'elle sort de la notion d'accompagnement.



Le thème de la légitimité prend place au sein d'un ensemble de recherches axées sur la dimension humaine des opérations de reprise. Il côtoie en conséquence certains concepts forts qui ont été mobilisés par d'autres auteurs et dont mention a été faite, à l'instar de la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2007), de l'identité individuelle et organisationnelle (Bouchikhi, 2004 ; Deschamps et Paturel, 2009), de la confiance, de l'acceptation et de la crédibilité (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1988), de la transition de rôles (Deschamps et Cadieux, 2008), du processus de séparation/deuil du cédant (Bah, 2009 ; Pailot, 2000), auxquels nous pouvons ajouter celui de la conquête du leadership (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1998 ; Deschamps et Paturel, 2009). Ces concepts entretiennent des liens de proximité, d'influence et de recoupement qui ne sont pas encore mis au clair. Il apparaît indispensable pour la lisibilité des travaux ultérieurs de définir précisément les frontières qui les distinguent et les relations qui les unissent.

Faisant suite au traitement théorique de la problématique, des études de terrain trouveraient plusieurs avantages à être menées. D'abord, les facteurs de contingence qui déterminent *in fine* la substance de l'aide prodiguée, sont d'une grande diversité. Ils font peser sur l'analyse un degré de hasard qui empêche la proposition concrète de pistes d'accompagnement consensuelles. De sorte qu'un travail dédié au repérage factuel des grandes catégories de contexte de reprise et surtout de leurs enjeux serait utile, non seulement à l'appréhension globale de ces opérations, mais aussi pour des contributions plus ciblées comme celle-ci. Notons que le facteur familial est déjà très documenté dans les revues spécialisées (Revue Internationale PME, Family Business Review, etc.), permettant de soulever des éléments de réponse concernant la succession. Ensuite, bien qu'empruntant à la littérature empirique, la forme de la grille elle-même, comme tout construit conceptuel, mérite un travail de validation auprès des praticiens. La structure en deux dimensions retenue peut en effet ne pas être optimale, compte tenu des contraintes de fonctionnement des accompagnateurs (moyens et compétences disponibles, capacité de fonctionnement en réseau, appel à leurs services par les acheteurs et vendeurs, etc.).

Mais, plus fondamentalement, un potentiel de réaménagement fort provient de l'apport de connaissances relatives à la légitimation du repreneur. Le processus qui est en jeu reste grandement indéterminé (Koffi et Lorrain, 2005), même si des bases de compréhension émergent (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1988 ; Cullière, 2008 ; Lamarque et Story, 2009). En effet, l'accompagnement doit être pensé à l'aune de ce processus. Ceci a été accompli dans ces lignes de façon indirecte, sur le principe de rattachement des trois phases de la démarche de reprise à des parties prenantes, des attentes et des objectifs qui leur sont spécifiques, considérant que la nature du besoin de légitimité du repreneur est précisément dépendant de ces facteurs. La mise au jour d'un processus de légitimation structuré de façon différente est susceptible de redéfinir l'outil qui a été présenté. Ceci participe donc de l'appel à la clarification des concepts qui vient d'être fait.

Figure 1 : grille de définition d'une aide à la légitimation du repreneur d'entreprise

		Facteurs de contingence		
		Processus entrepreneurial		
		Phase 1 : processus de décision	Phase 2 : processus de reprise	Phase 3 : processus d'entrée
Facteurs de contingence	"Expert"	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?
	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?
Accompagnement par l'approche				
Facteurs de contingence	"Processus"	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?	Quel objectif processuel? Quelles parties prenantes? Quelles attentes?
	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?	Quels savoirs et compétences peut-on mettre en œuvre?
		Facteurs de contingence		

## BIBLIOGRAPHIE

- APCE (2005), *L'accompagnement des créateurs d'entreprise : quelles structures d'appui ? Quels profils de créateurs accompagnés ?*, APCE.
- Bah T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, n°194, p.123-148
- Barach J.A. Gantisky J., Carson J.A. et Doochin B.A. (1988), « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°2, p.49-56.
- Barbot M.-C. et Deschamps B. (2005), « Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris
- Barnes L.B. et Hershon S.A. (1976), « Transferring power in the family business », *Harvard Business Review*, July-August, p.105-114.
- Bayad M. et Barbot M.C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *6ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal.
- Bouchikhi H. (2004), « La transmission d'entreprise, une affaire d'identité », *Repreneur*, n°100.
- Boussaguet S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Economies et Sociétés*, vol.41, n°1, p.145-163.
- Boussaguet S., Louart P., et Mantionne-Valero G. (2004), « Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise », *15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Brouard F. et Cadieux L. (2009), *La transmission des PME, perspectives et enjeux*, Presses Universitaires du Québec, 262 p.
- Cadieux L. (2005), « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite d'un processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°3-4, p.31-50.
- Chabert R. (2005), *Transmission d'entreprise. Optimiser la prise de relais*, Pearson Education France, Paris, 168p.
- Chrisman J.J., Chua J.H. et Sharma P. (1998), « Important attributes of successors in family business: an exploratory study », *Family Business Review*, vol.9, n°1, p.19-30.
- Commission des Communautés Européennes (2004), *Plan d'action: l'agenda européen de la politique de l'esprit d'entreprise*, Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Bruxelles, 22p.
- Counot S. et Mulic S. (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *Insee Première*, n°975.
- Culière O. (2005), « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *Revue d'Economie Méridionale*, n°212.
- Culière O. (2008), « Un modèle webérien de la légitimité du repreneur d'entreprise », *2èmes journées Georges Doriot*, Paris.
- Cuzin R. et Fayolle A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, n°210, pp.77-88.
- D'Andria A. et Chalus-Sauvannet M.-C. (2007), « De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier », *Economies et Sociétés*, vol.16, n°1, p.121-144.
- Davis P.S. et Harveston P.D. (1998), « The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.22, n°3, spring, p.31-53.
- Deschamps B. et Barbot M.-C. (2006), « Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : rôle et influence des parties prenantes », *1ères Journées George Doriot*, Deauville

- Deschamps B. et Cadieux L. (2008), « La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe », *6ème Journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession*, IAE de Valenciennes
- Deschamps B. et Geindre S. (2009), « Reprise d'entreprise : risque et accompagnement », *18ème Conférence de l'AIMS*, Grenoble
- Deschamps B. et Paturel P. (2009), *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod, Paris, 216p.
- Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble 2.
- Deschamps B. (1998), « La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier », *4ème Congrès International en entrepreneuriat et PME*, Nancy-Metz.
- Donckels R. (1995), « Taking over a company : an exciting career alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160.
- Dubouloy M. (2008), Reprise d'entreprise : deuil et transition, *Les Echos*, supplément au n°20192, p.2-4.
- Estève J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.
- Fayolle A. (2004), « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », *7ème Congrès International en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier
- Fox M., Nilakant V. et Hamilton R.T. (1994), « Managing succession in family-owned business », *International Small Business Journal*, vol.15, p.15-25.
- Haddadj S. et d'Andria A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, janv.-fév., p.11-22.
- Handler W. (1990), « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.15, n°1, p.37-51.
- Koffi V. et Lorrain J. (2005), « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°3-4 ; p.73-92.
- KPMG (2008), *Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 48p.
- Lamarque T. et Story M. (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima, 238p.
- Laufer R. (1996), « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111.
- Le Breton-Miller I., Miller D. et Steier L.-P. (2004), « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, n°4, p.305-328.
- Milton L. P. (2008), « Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, n°6, p.1063-1081
- OSEO BDPME (2005), *La transmission des PME*, OSEO bdpme - Direction des études
- Pailot P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, p.275-286.
- Papin R. (2009), *Stratégies pour la création d'entreprise*, Dunod, Paris
- Paturel R. et Masmoudi R. (2005), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », *4ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.
- Petit V. et Mari I. (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », *EDHEC*
- Pfeffer J. (1981), « Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms », in L.L. Cummings et B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.13, n°11, p.1-52.

- Picard C. et Thévenard-Puthod C. (2006a), « Des repreneurs inégaux face aux difficultés du processus de reprise et aux dispositifs d'appui », *1ères Journées George Doriot*, Deauville.
- Picard C. et Thévenard-Puthod C. (2006b), « La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? », *8ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg
- Riot E., Ramanantsoa B. et Krieger E. (2007), « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, mai-juin, p.125-140
- Saint-Cyr L. et Richer F. (2005), « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises », *Revue Internationale PME*, vol.18, n03-4, p.51-71.
- Sammut S. (2005), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, mai-juin, p.154-164.
- Sharma P., Chua J.H. et Chrisman J.J. (2003), « Succession planning as planned behaviour: some empirical results », *Family Business Review*, vol.16, n°1, p.1-15.
- Tariant J.-M. (2007), *Reprendre une entreprise*, Editions d'Organisation, 523p.
- Van de Ven A.H., Poole M.S., Dooley K., Homes M.E. (2000), *Organizational change and innovation process. Theory and method for research*, Oxford University Press, New York.